

## العلاقات والظروف

يقول بنيامين دزرائيلي رئيس وزراء بريطانيا في العصر الفيكتوري : "إن الظروف لا تستطيع السيطرة عليها ، ولكنك تستطيع السيطرة على سلوكك!" .

كثيراً ما يختلف معنى إشارةٍ ما باختلاف الظروف والملابسات التي حدثت أثناءها هذه الإشارة . وفي هذا الفصل سوف نتعرض لبعض المواقف التي قد تقابلنا في حياتنا اليومية .

### □ آباء وأبناء :

يقال : إن الأم أكثر وعياً وإدراكاً لاحتياجات أطفالها من الأب. وقد قال فيكتور هوجو ، الكاتب الفرنسي الشهير : "للرجال البصر وللنساء البصيرة" . وطبعاً فالأم أكثر التصاقاً بأطفالها وخاصة خلال العامين الأولين لحياة الطفل ، وعليها الاستجابة لطلبات طفلها الالكلامية في هذه الفترة .

### □ نوع الإشارات بين الآباء والأبناء :

والأصوات بدرجة ارتفاعها وأنواعها هي إحدى الإشارات الالكلامية في العلاقة بين الآباء والأبناء . فصفق الباب بقوة ، أو الصراخ .. كل هذه إشارات لاكلامية . ويقال : إن الأم تستطيع التمييز بين بكاء طفلها طلباً للطعام ، أو بكائه طلباً لتغيير "حفاضاته" ، أو بكائه بسبب الملل ، أو لرغبته في النوم ، أو بسبب شيء يؤلمه .

وقد أجريت تجربة سجل فيها بكاء الطفل في حالاته المختلفة ، ولكن الأم لم تستطع التفريق بين أسباب البكاء . وقد يكون ذلك لأنها - أي الأم - تدرك أن هذا البكاء هو بكاء الجوع لأن طفلها لم يتناول طعاماً منذ أربع ساعات مثلاً ، أو أنه يبكي لأن موعد نومه قد حان ، ولا يستطيع النوم بسبب ضوء شديد مثلاً..

وهكذا. فليس بالصوت وحده تدرك الأم حاجات طفلها، ولكن أيضا بواسطة ظروف وملابسات ووقت بكاء الطفل .

وفي سن المراهقة ، تدرك الأم شعور ابنها أو ابنتها بالطريقة التي يغني بها ، أو يصفر، أو يدندن ، إلخ . وفي بعض الأحيان قد تدرك عكس ما ظنه زوجها تماما . فمثلا خرج الابن من باب الشقة صافقاً الباب خلفه بشدة ، فالأم تدرك أن ذلك تم لسعادة الابن لخروجه للعب مع أقرانه ، أو أن ذلك تم لغضبه بعد مناقشة غير سارة مع أبويه . أما الأب فليس عنده سوى معنى واحد لصفق الباب بشدة ، وهو قلة أدب الابن وحاجته إلى التربية .

### □ إشارات التمييز على الآباء :

وتُجمع الأبحاث على أن الإشارات التي تبدو من الأبناء عندما يريدون إخفاء شيء ما ، هي أكثرها وضوحاً للآباء . وكل الآباء قالوا : "نحن نعرف متى يكذب ابننا أو يريد إخفاء شيء ما" ولكن كان من الصعب على كثير منهم تحديد الإشارات أو الأصوات، أو تعبيرات الوجه التي أوحى إليهم هذا المفهوم. وأكثر الإشارات التي ذكرها الآباء هي : عدم النظر إلى الأب ، رمش العين بسرعة .. إخفاء الفم عند الكلام. النظر إلى الأرض .. هز الأكتاف .. تكرار ابتلاع الريق .. تسليك الحلق باستمرار .. تدليك أرنبة الأنف .. هرش الرأس أثناء الكلام .. تدليك القفا ، التأثأة والقفأة .

وعندما سُئل الأبناء : "أي الناس يصعب خداعهم؟" أجمعت الإجابات على أنهم الأب والأم . ورداً على سؤال : "أي الناس يسهل خداعهم؟" كانت معظم الإجابات : إنهم هم الأجداد والجدات .

### □ إشارات المحبين :

إذا دخلت حجرة مزدحمة بالناس ، هل تستطيع معرفة الأشخاص المتزوجين؟ وأيهم زوج من ؟ هل تستطيع معرفة أولئك الذين تربطهم صلة حب قوية؟ هل تستطيع معرفة العلاقة بين زوج وزوجته؟ وما إذا كان يفضلان الانصراف للتمتع بصحبة بعضهما بعضا إلى بيتهما ، أو عما إذا كانت العلاقات بينهما متوترة ؟

في المجتمعات الغربية أو الشرقية المتفرجة نجد أنه وسط مجموعة من الناس ، تفضل الزوجة الاختلاط بزوجات مثلها ، أما غير المتزوجة فغالبا تفضل الاختلاط بالرجال . وإذا تحدثت غير متزوجة مع صديقة لها فغالبا ما يكون ذلك لبرهة وجيزة . أما في المجتمعات الشرقية - وبخاصة المتدينة - فتجد كل شخص ينضم للمجموعة المثيلة له .

والمتزوجان حديثا وسط مجموعة من الناس يفضلان صحبة بعضهما بعضا على الحديث مع الآخرين، ويرسلان كتلة إشارية للآخرين فحواها "الرجاء عدم الإزعاج!" أما إذا كانت العلاقات بينهما متوترة لسبب ما ، فإنهما يعامل بعضهما بعضا بطريقة رسمية للغاية ، ويتجنبان التلامس بسرعة مع تجنب اللقاء البصري .

والتلامس بينهما يشير إلى حق الملكية كما ذكرنا سابقا . وفي هذه الحالة يكون أيضا لطلب أو بعث الطمأنينة للطرف الآخر . وعندما تكون العلاقات بينهما جيدة، فإن لمسة من أحدهما تستدعي لمسة من الآخر . ويمكنك معرفتهما من تورد وجههما وتحاذيهما الشديد لبعضهما البعض كما لو كانا قطبي مغناطيس .

#### □ التلامس :

والتلامس مع من نحب يشبع رغبة في الإنسان . فالطفل الرضيع يحتاج إلى أن تحتضنه أمه ، وإذا لم تشبع رغبته هذه في طفولته فقد يؤثر ذلك على تكوينه النفسي فيما بعد ، إذ قد يصبح جاف العواطف ناضب الشعور . وتزداد الحاجة للتلامس في سن المراهقة ، فتلاحظ أن المراهقة تحتضن أباه وأمه وصديقتها بنسبة أكبر عن أيام الطفولة. أما بالنسبة للمراهق الشاب فإن إحساسه المبكر بالرجولة يمنعه من الانزلاق وراء ميله الطبيعي .

#### □ الاتصال اللا كلامي بين الغرباء :

في كتابه "السلوك في الأماكن العامة" كتب إيرفينج جوفمان Goffman "نستطيع القول كقاعدة عامة أن الأشخاص الذين يعرف بعضهم بعضا يبحثون عن سبب لعدم تبادل النظرات ، أما الغرباء فيبحثون عن حجة لتبادل النظرات" .

وتعتمد كمية الاتصال اللا كلامي بين الغرباء على رغبة أحدهما أو كليهما في التورط في علاقة مع الآخر . فمثلاً شخصان يلتقيان على باب آخر عربّة مترو ليلاً ، وكل منهما لا يرغب في الحديث مع الآخر ولذلك يتجنبان تبادل النظرات . وكما قلنا سابقاً فإن تبادل النظرات يعني التعرف الذي يسبق الحديث والتورط في علاقة مع الطرف الآخر . وبانعدام الاتصال البصري فكل منهما يشير إلى عدم اهتمامه بالآخر كما لو كان غير موجود بالمرة .

أما إذا كان أحدهما يريد الحديث للاطمئنان مثلاً على أن هذا المترو يسير في الخط المطلوب ، فسوف يرسل كتلة إشارية مثل النظر إلى الآخر ، وتسليك الحلق ، أو الرمش بالعين بسرعة ، ثم يسأله مثلاً : "هل هذا مترو عبد العزيز فهمي؟" أما إذا كان يرغب في تجاذب أطراف الحديث مع الآخر فقد يقول مثلاً : "أول مرة أجد فيها المترو غير مزدحم!" وفي هذه الحالة قد يكون رد فعل الشخص الآخر : إما نظرة شك ثم الابتعاد ، أو الرد بمهمة غير مفهومة ، أو الرد بإجابة مثل : "فعلاً! ولكن في الصباح لا تجد موضعاً لقدم!" . وهكذا نجد أن الموقف قد يتحمد باستمرارهما غرباء ، أو قد يتطور إلى حديث عابر بين غربيين ، أو إلى صداقة دائمة .

### □ رد فعل :

ورد فعل الغرباء للكتلة الإشارية التي تعني الرغبة في فتح باب الحديث يختلف من مكان إلى آخر . ففي المدن الكبيرة مثل القاهرة ، غالباً ما يكون رد الفعل سلبياً ، بمعنى أن الغريب يعتبرك غير موجود ؛ ولذلك لا ينظر إليك . أما في المدن الصغيرة والقرى فالكل متحمس لبدء الكلام مع أي شخص جديد ، ولذلك يرد عليك بابتسامة مشجعة ، وقد يعرض عليك خدماته لتوصيلك إلى حيث تريد .

### □ الرئيس والمرؤوس :

تكثر إشارات الحقوق الإقليمية السابق ذكرها في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبخاصة إذا شعر الرئيس بخوف المرؤوس منه ، أو أحس بالقلق من ناحية مرعوسه . وقد تتحدد العلاقة بين شخصين من أول مصافحة ، فالشخص الذي نجده عند مصافحته لشخص آخر يلوي يده بحيث تصبح كفه هو هي العليا ، يشير إلى شعوره

الرئاسي . والشخص الذي يقدم لك كفه وراحته إلى أعلى يشير إلى تقبله لوضع تابع لك.

وعندما يلتقي شخصان من نفس الوضع الاجتماعي فعادة تكون الكفان في الوضع الرأسي ، وإذا حاول أحدهما جعل يده هي العليا فسوف يشعر الآخر بالضيق والتوتر.

### □ حب التحكم موجود بين جميع المخلوقات :

في عشة الدجاج لا يسود السلام إلا بعد عدة أيام عندما تتحدد سلسلة النقر . فالديك " أ " يستطيع نقر الجميع ولذلك فهو رئيس العشة . أما الديك " ب " فيستطيع نقر الجميع ما عدا الديك " أ " وهكذا . وما دام توجد دجاجتان ، أو ديكان يشعران بأنهما على مستوى واحد من القوة فسوف يستمر النقر والمعارك حتى يتحدد من ينقر من . وتلاحظ أن الديك " أ " عندما يتمشى ، يسرع الجميع بالهرب من أمامه وبذلك يكون له الحظ الأوفر والأول في الطعام والدجاجات . ونفس سلسلة النقر موجودة في البشر . فـرئيس الدولة من حقه نقر الجميع . ورئيس الوزراء ينقر الوزراء وهكذا . وإذا شعر أحد الوزراء بأنه أقوى من رئيس الوزراء فسوف تستمر المعارك بينهما حتى تسقط الوزارة وتؤلف وزارة أخرى يرأسها الوزير القوي أو يستطيع رئيس الوزراء إخراج هذا الوزير المشاغب . ونفس النظام يتم في جميع أملاك العمل . ولا يسود النظام حتى يتحدد تسلسل النقر .

ويصمم كثير من المديرين على أن تكون مقاعد الضيوف أمام المكتب في وضع أكثر انخفاضاً من مقعده . وإذا دخل عليه مرؤوس فإنه يطلب منه الجلوس حتى يكون رأسه على مستوى أقل من مستوى رأس الرئيس . أما إذا تكلم والمرؤوس واقف فإنه يفعل إحدى إشارات الحقوق الإقليمية ، مثل وضع قدمه على أحد أدراج المكتب ، أو يرجع بظهره إلى الوراء بحيث ينظر إلى المرؤوس من طرف أنفه .

وإذا كانت علاقة الرئيس بالمرؤوس قديمة ، فقد تحل تعبيرات الوجه محل إشارات الجسم . فمثلاً قدّم المرؤوس مشروعاً لا يعجب الرئيس ، فهنا قد يكفي رفع الحاجبين ، أو هزة خفيفة للرأس ، أو نظرة شك ، أو قلب الشفة السفلى .

وإذا انتهت حاجة الرئيس لمؤوسه ، فسوف يتجنب الاتصال البصري به مشيراً إلى انتهاء المقابلة . وإذا لم يفتن المؤوس هذه الإشارة، فسوف ينتقل الرئيس إلى المرحلة الثانية ، مثل تغيير وضعه في المقعد ، أو إرسال تهيدة طويلة مع النظر إلى الساعة . وإذا استمر المؤوس في عدم فهمه للإشارات ، فسوف يجمع الرئيس أوراقه على المكتب ثم يسأل المؤوس بجفاء : "أليس لديك عمل تعمله؟" وإذا وصلت الأمور إلى هذا الحد، فقد تتوتر العلاقة بين الاثنين؛ لأن الرئيس سوف يعجب من غباء مؤوسه ، وسوف يغضب المؤوس من جفاء طريقة معاملة رئيسه .

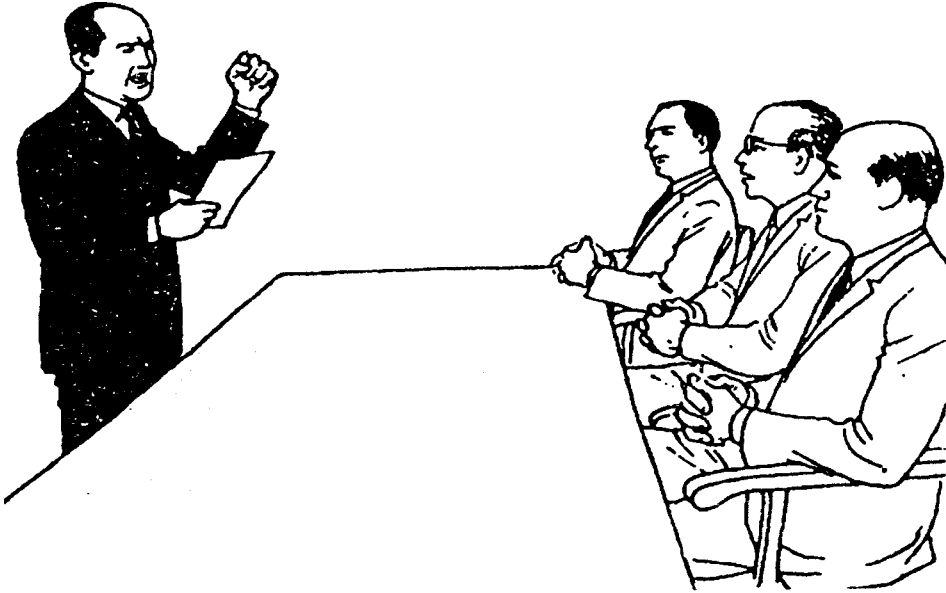


إذا دخلت على رئيسك ووجدته في وضع يبين انشغال الفكر (انظر الصورة) فرمما كان الأفضل لمستقبلك الوظيفي أن تنسحب بهدوء وتؤجل عرض المشكلة إلى وقت أنسب - إلا إذا كانت لا تحتل التأجيل - قبل أن تضيف مشكلة جديدة إلى المشاكل التي تثقل كاهل رئيسك .

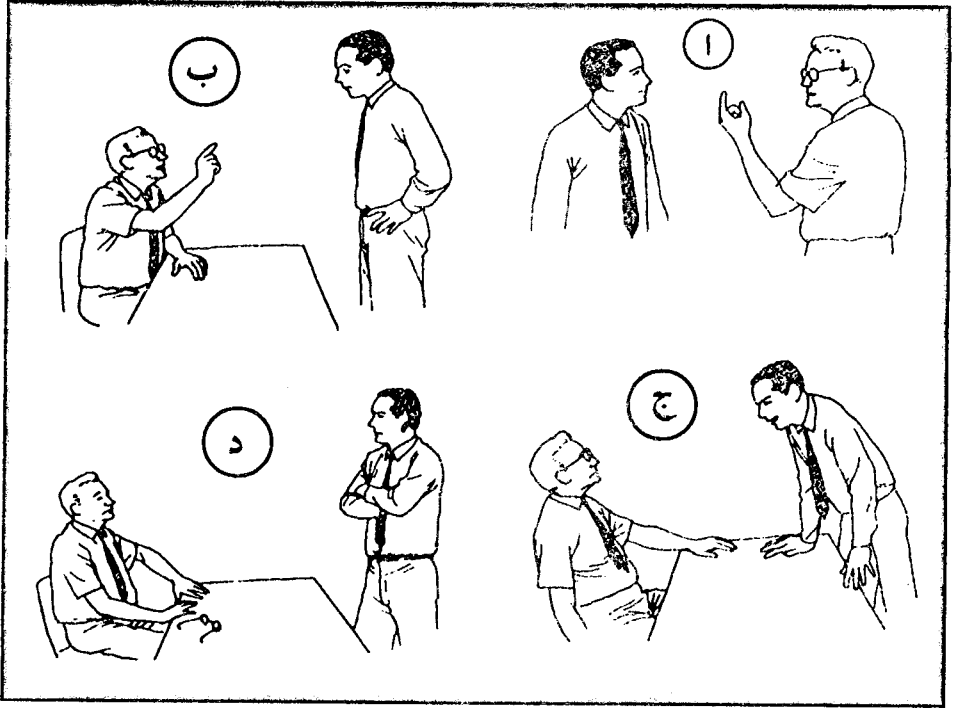
وفي جو العمل قد يضيع كثير من الوقت لأن الرئيس أو المؤوس لا يفهم الاتصال اللاكلامي . فبعض الرؤساء يجمعون مؤوسيهـم ويظلون يتكلمون في مواضيع لا علاقة لها بالعمل ، ويتجاهلون تماماً الإشارات التي يرسلها المؤوسون والتي تعني رغبتهم في الانصراف لإتمام أعمالهم . وهذه الإشارات قد تكون التملل في المقعد، أو عدم الاتصال البصري مع الرئيس ، أو النظر في الساعة .. إلخ .



في الصورة شخصان ، أحدهما الرئيس  
والآخر المرؤوس . فكر قليلاً قبل استئناف  
القراءة من الرئيس ومن المرؤوس ؟ ولماذا ؟  
الرجل الواقف هو الرئيس ، فهو أكثر  
استرخاءً ويقف على مستوى أعلى من  
المرؤوس وخلفه قليلاً - أي يتعدى على  
دائرة نفوذ الشخص الجالس - ويراقب ما  
يفعله . ووضع يده في جيب سترته مع  
بروز الإبهام يشير إلى الثقة والسلطة .



في الصورة نجد أن المتحدث هو الرئيس مؤنباً موظفيه : "إن أعمال السنة الماضية لم  
تكن على المستوى المطلوب" ويستمر بما معناه أن هذا الأمر يجب أن يتحسن وإلا!!  
وقبضة يد المتحدث تشير إلى السلطة وأنه يؤكد نقطة ما أو يهدد باتخاذ إجراء معين.  
ويُظهر المتحدث سلطته بالوقوف والتحدث إلى موظفيه من أعلى . أما الموظفون ،  
فإننا نلاحظ ترزير أزرار ستراتهم والنظرة العابسة على وجوههم .



في هذا المثال سلسلة من الصور تبين تطور أو تدهور العلاقة بين رئيس ومرؤوسه .  
 ففي الصورة الأولى ( أ ) يشير الرئيس إلى المرؤوس ليتبعه . وفي الصورة (ب) يؤنسب  
 الرئيس المرؤوس أو يهدده باستعمال الإصبع السبابة، بينما يقف المرؤوس في وضع  
 الاستعداد للرد فهو لا يخجل مما فعله . وفي الصورة (جـ) يضع المرؤوس يديه على  
 المكتب بعدوانية ويرد على الرئيس مبدئياً رأيهِ فيه وفي إدارته ، بينما يتراجع الرئيس إلى  
 الخلف مذهولاً . وفي الصورة الأخيرة (د) نظراً لتدهور الموقف ، نرى المرؤوس في  
 وضع دفاعي ، بينما وضع الرئيس يده على المكتب وخلع نظارته استعداداً لفصل  
 المرؤوس. فكر قليلاً.. ترى هل كان يمكن لأحدهما أو كليهما - بقراءة الإشارات التي  
 يرسلها الآخر - منع الموقف من التدهور؟

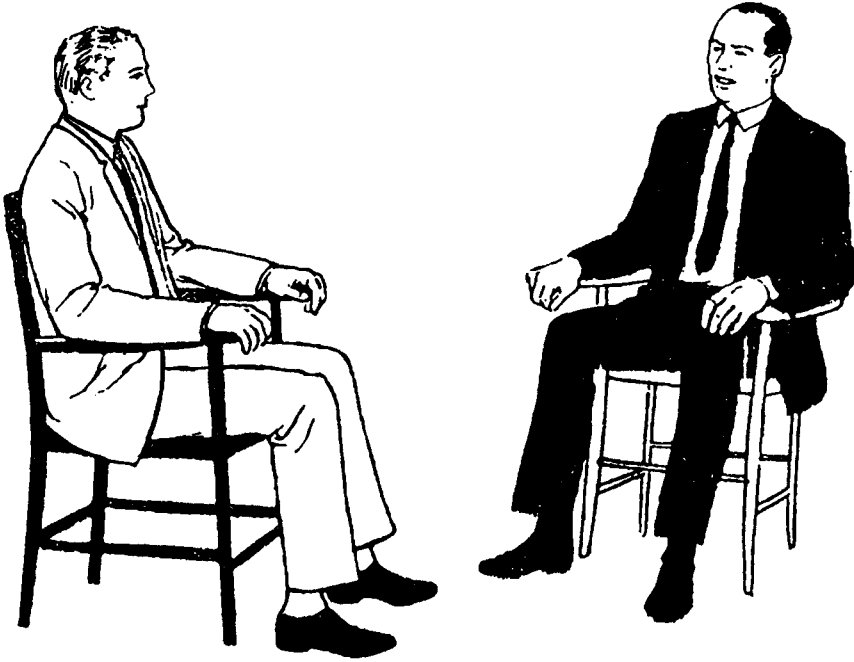
### □ المهني والعميل :

يقول أحد المحامين : "أفضل عميل هو مليونير خائف!" ونعني بكلمة مهني :  
 المحامين والأطباء والمحاسبين والمستشارين.. إلخ الذين يذهب إليهم العميل أو الزبون  
 لاستشارتهم في حل مشكلة معينة . وما دام حدث اتصال بين أشخاص ، فلا بد أن

يكون الاتصال تاماً على المستويين : الكلامي واللاكلامي ؛ حتى يمكن الوصول إلى أقصى فائدة من هذا الاتصال .

لننظر الآن إلى هذه العلاقة من وجهة نظر العميل أو الزبون . فالموقف العام للعميل هو : "مشكلتي هذه وحيدة من نوعها . أرني حلاً جديداً" . والعميل يرغب بصدق في الاعتقاد في مقدرة المهني على حل مشكلته ، ولكنه لا يثق في الطرق العادية التي سبق استعمالها . ولذلك فإن اقتراح حل في أول المقابلة غالباً ما يقابل بعدم الاقتناع . ولذلك - ولأن العميل غالباً أنفق وقتاً طويلاً في محاولة حل مشكلته التي ضخمها التفكير والقلق - فإنه لا يتوقع ، ولا يريد حلاً سهلاً ، على الرغم من أنه لشخص غير متورط في هذه المشكلة فإن الحل قد يبدو بسيطاً جداً .

وكثير من الأطباء يصلون إلى تشخيص صحيح للمرض في خلال دقائق ولكن المريض لن يثق فيهم إلا إذا أعطاهم الطبيب الوقت الكافي لشرح أعراضهم وفحصهم فحصاً كاملاً . وهنا نجد أن المريض يود التأكد من أن مرضه معروف وبسيط وأن العلاج منه تم بنجاح لكثيرين غيره .



## □ التجاوب النفسي بين المهني والعميل :

ولأن معظم المشكلات لها عنصرها النفسي ، وليست مادية فقط ، فإن العميل يحتاج إلى الإحساس بتجاوب المشاعر بينه وبين المهني ؛ لأنه يعتقد أن حل مشكلته يمكن فقط لشخص يفهم مشاعره تجاه هذه المشكلة بالذات . وإذا لم يوفر المهني للعميل هذا الإحساس ، فإن العميل سوف يتفوق وينغلق على نفسه .

وبعض العملاء يرغب من المهني أن يكون مستشار السوء أو محامي الشيطان فيعارض أي حل منطقي لمشاكله . والبعض ينسب للمهني قوى خارقة للطبيعة، ويظن أنه (أي المهني) سوف يحل مشاكله كلها بلمسة من عصاه السحرية. ولكن في معظم الأحيان نجد أن العميل يظن أن شخصاً غير متورط في المشكلة وله خبرة في مشاكل مماثلة، قد يكون له وجهة نظر جديدة ، أو يمكنه ترتيب أفكار العميل المشوشة . ووجهة النظر هذه جيدة ، حيث إنها تساعد العميل على التعامل مع الواقع بطريقة منطقية ومقبولة .

## □ الإشارات بين العميل والمهني :

والآن ما هي الإشارات التي تبدر من العميل أو المهني ؟ ما الذي يجعل العميل يفتح تجاه المهني؟ وما الذي يجعله ينغلق أو يتفوق على نفسه ؟

من الإشارات الجيدة التي قد يأتي بها المهني هي أن يأخذ مذكرات بما يقوله العميل، لأن هذا يوحى للعميل باهتمام المهني به . وإشارة أخرى جيدة هي وضع التقييم ، حيث يضع المهني يده على وجهه مبيّناً اهتمامه الشديد بما يقال .

وهذا الوضع كثيراً ما يتخذه المهني ويبعث الثقة في نفس العميل ؛ لأنه يشير - ليس فقط - إلى اهتمام المهني ، بل وأنه بدأ في تحليل المشكلة للوصول إلى حل .

## □ أفضل الأوضاع عند لقاء مهنيين :

ونلاحظ هنا أنه إذا اجتمع مهنيان واتخذ أحدهما وضع التقييم ، فإن الآخر قد يشعر بالضيق ؛ لأنه يعتقد أن الأول ينقده .

وأفضل وضع للجلوس عند النقاش بين مهنيين هو ما يسمى وضع "لنكولن" نسبة إلى تمثال الرئيس الأمريكي الراحل في نصبه التذكاري بواشنطن . وفي هذا الوضع ، تكون القدمان على الأرض والذراعان مستندتان على مساند المقعد واليد مسترخية .

### □ بين المهني والعميل :

والميل بالجسم إلى الأمام للاقتراب من العميل إشارة جيدة أخرى ، لأنها تشير إلى اهتمام المهني . ولكن كثيراً ما نلاحظ بعض المهنيين يرجعون بظهرهم للخلف مع عمل تكوين هرمي بالأصابع .

وعلى الرغم من أن هذا الوضع يشير إلى ثقة الشخص بنفسه مما قد يزيد من ثقة الآخرين فيه ، إلا أنه قد يوحي للعميل بتكبر المهني وعدم اهتمامه . وكذلك قد يجلس المهني خلف مكتب ضخم يعمل كحاجز بينه وبين العميل ، وقد يؤدي ذلك إلى أن يظن العميل : "أنه لا يهتم بمشكلي ، ويهتم فقط بالنقود التي سوف يقبضها" . وغالباً ما يكون هذا غير صحيح ولكن إشارة غير مقصودة ، أدت إلى علاقات غير مريحة بين الطرفين . وكثير من المهتمين - بالاتصال الالكامي - أعادوا تنظيم مكاتبهم بحيث تكون العلاقة أكثر ودية بينهم وبين عملائهم ، مثلاً باستعمال مكتب صغير وأن تكون مقاعد العملاء في نفس ارتفاع مقعد المهني .

ونلاحظ العكس لدى موظفي الحكومة والقطاع العام . فالموظف يتفاخر بكبر حجم مكتبه . وفي الحقيقة فهو يستعمل حجم هذا المكتب للاختباء وراءه وإظهار مظهر السلطان .

ويجب على المهني ألا يظهر السيطرة أو يتصرف بعنجهية تجاه العميل . وفي كثير من الأحيان يتصرف العميل كالطفل التائه ، وفي هذه الحالة يسهل على المهني أن ينزلق إلى التصرف كأب أو كقاضٍ . فمثلاً : إمساك ياقتي السترة باليدين يوضح وضع السيطرة والذي يوضحها أكثر قول المهني : "هل تنابع ما أقول؟" و"هل هذا واضح ومفهوم؟" .

## □ مُنْزَلَقٌ يُوْدِي إِلَى فَقْدَانِ الثِّقَةِ :

وكما ذكرنا سابقاً فإن أي اتصال بين شخصين هو عملية بيع وشراء. وبعض المهنيين يظن أنه بحاجة إلى تسويق قدراته مما يجعله ينزلق إلى محاولة شرح قدراته للعميل في أول المقابلة ، وهذا قد يؤدي إلى فقدان ثقة العميل به .

فالعميل الذي أتى إلى مكتب المهني قد اشترى فعلاً وليس بحاجة إلى دعاية تسويقية. فهو (أي العميل) قد سأل عن المهني قبل الحضور إليه وتأكد من خبراته وقدراته وسابقة نجاحه .

## □ أَفْضَلُ مَا يَفْعَلُهُ الْمُهْنِي :

ولذلك فأفضل ما يفعله المهني هو الاستماع باهتمام جدي إلى ما يقول العميل لاكتشاف مشكلته الحقيقية ، ومحاولة إعطاء أفضل الحلول الممكنة وفي بعض الأحيان يسأل العميل المهني عن خبرته السابقة بموضوع مشكلته . وعلى المهني الرد بمدوء أنه له خبرة سابقة بمثل هذه المشاكل ، ثم يسأل العميل بدوره عن الطريقة التي توصل بها إلى مكتبه . وفي هذه الحالة سوف يرد العميل أنه سمع عن المهني من أصدقائه فلان وفلان، وأنهم مدحوا خبرة المهني . وبهذه الطريقة فإن العميل سوف يُطمئن نفسه بنفسه أنه وفق في اختيار المستشار المناسب .

أما إذا اتخذ العميل وضع الشك عاقداً ذراعيه على صدره ، ففي هذه الحالة على المهني تسويق خبرته بإخبار العميل عن خبراته السابقة في حل مشاكل مماثلة .

## □ الْبَائِعُ وَالْمُشْتَرِي :

كثير من مندوبي البيع والمشتريات يدركون متى تتأزم الأمور أثناء المفاوضات ، ولكن معظمهم لا يدركون (واعين) ماهية الإشارات الالكلامية التي أوحى لهم بذلك .

وكثيراً ما يتخذ مندوب البيع وكذلك مندوب الشراء موقفاً يمكن تلخيصه في : "أنا أكلب على طول الخط وأنت تخسر" ويسبب هذا ارتفاعاً في مستوى توتر العلاقات بين الاثنين .

## □ الإشارات المتبادلة بين البائع والمشتري :

يجلس المشتري بعيداً عن حافة المكتب مستنداً إلى ظهر الكرسي ، ويعقد ذراعيه على صدره ، ويضع ساقاً على ساق ، ويقول للبائع بعدم اهتمام مصطنع : "حسناً ماذا لديك اليوم؟" .

ويتخذ البائع وضع الاستعداد بالجلوس على حافة المقعد ، وقدماه مرتكزتان على أصابعه (وضع العداء) ، يميل بجسمه للأمام . وكل هذا جيد ، ولكنه يتحول للهجومية فيشير بيديه مستعملاً السبابة في شرح النقاط .

وتسبب هذه الطريقة ضيقاً للمشتري الذي لا يحب أسلوب إملاء الآراء، فتزيد حدة الوضع الدفاعي الذي يتخذه بإعطاء جانبه للبائع . وبدلاً من أن يغير البائع طريقة عرضه، يستمر بنفس الطريقة ، وعندما لا يجد استجابة من المشتري يبدأ في الإحساس بالقلق والتوتر ويتخذ هو أيضاً وضعاً دفاعياً بالابتعاد عن حافة المكتب ، وإعطاء جانبه للمشتري ، ووضع ساق على ساق ، وعقد ذراعيه ، ثم يسأل بضيق : "ماذا بك اليوم؟ .. ألا تفهم؟ .. لماذا أنت غير منطقي؟" ومثل هذه الأسئلة توسع الفجوة بين الاثنين .

وعندما تصل الأمور إلى هذا الحد ، فمن الصعب جداً إتمام الصفقة ، ويسود جو سلبي يؤدي إلى إرجاء المفاوضات أو فشلها . وفي هذه الحالة نجد أن كلا من البائع والمشتري يتهم الآخر (فيما بينه وبين نفسه) بإفشال الصفقة .

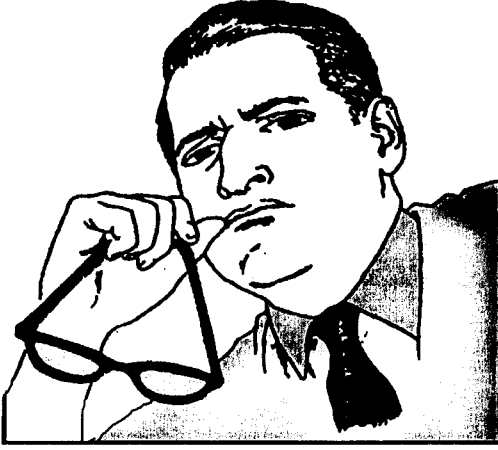
وفي الولايات المتحدة توجد مكاتب استشارية تصور فيها المفاوضات بالفيديو ، ويُعاد عرض الفيلم بعد انتهاء المفاوضات سواء بالفشل أو النجاح . وبذلك يستطيع المفاوضان (تحت إشراف مستشار المكتب) معرفة أسباب فشل أو نجاح المفاوضات للاستفادة من ذلك في مفاوضات تالية .

## □ لا بد من التدريب على معرفة الإشارات إلى جانب التجارب الحية :

ويعتقد كثير من رجال الأعمال أن معرفتهم بوسائل الاتصال الالامية تعطيهم ميزة هائلة على منافسيهم . وهذا صحيح إلى حد ما فإن دراستهم للإشارات ومعناها يعطيهم مفهوماً أحسن وأوسع لمواقف وانفعالات المنافسين . ولكن لا بد لهم من

التدريب على قراءة توافق الإشارات ، ومعرفة الإشارات الشاذة ، وقراءة الإشارات التي يرسلونها هم شخصيًا ، ورد فعل الطرف الآخر لذلك . وأهم من ذلك كله ، تجربة ما تعلموه في مواقف حية .

### □ كيف نذيب الجليد بين مندوب البيع ومسئول المشتريات ؟



وكثير من مندوبي المبيعات الجدد ينظرون إلى مسئول المشتريات نظرهم إلى غول أو وحش كما في الصورة وبعض المسئولين عن الشراء يتخذون هذا الوضع لميول سلبية في نفوسهم ، فهم يحبون أن يروا الآخرين يتلون أمامهم أو "ينقطع أنفسهم" من الكلام، بينما هم يتمتعون بالمشاهدة . وعلى مندوب

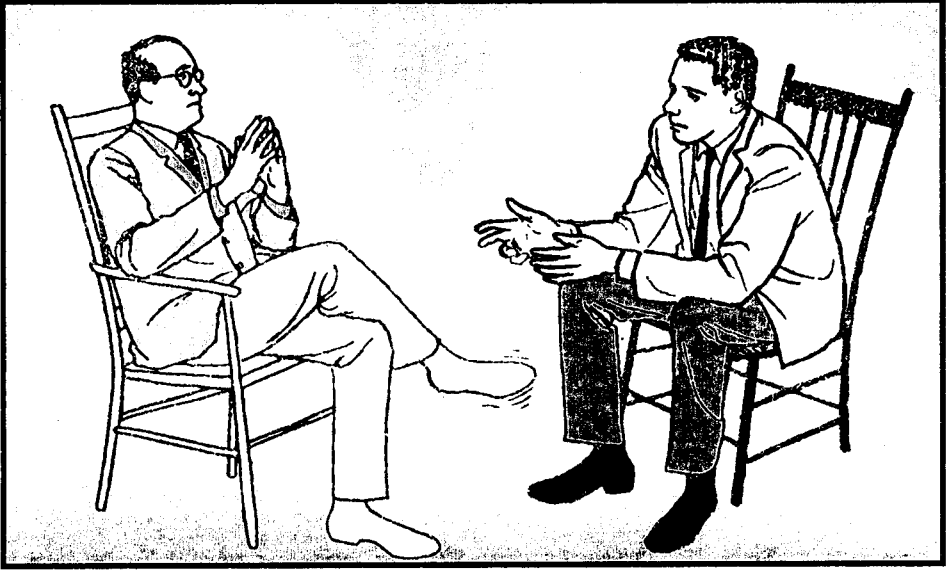
البيع إذابة الجليد بسؤال المشتري عن احتياجاته ، وإظهار الاستعداد لتوفير هذه الاحتياجات فوراً وبالسعر المناسب . وقد يؤدي ذلك إلى فتح باب المفاوضات .

### □ إشارات بالانصراف :

ولكن إذا وضع المشتري نظارته على المكتب (كفاية ! ) أو عقد ذراعيه (انتهى الوقت ! ) أو ابتداء في ترتيب الأوراق على مكتبه (عندي عمل مهم ! ) فمن الأفضل الانصراف .

### □ متى نقرب ؟ ومتى نبتعد ؟

ومندوبو البيع المحنكون ، يحتفظون في حقيبتهم بصور أو تقارير أو عينات يعرضونها على المشتري بالتحرك إلى جانبه أو إلى جانب المكتب ، وبذلك يقربون المسافة الفاصلة بينهم وبين المشتري ، مما قد يؤدي إلى اهتمام المشتري بالشراء . ولكن بعض الناس حساسون جداً لوضع القوة الذي يعطيه لهم جلوسهم خلف المكتب ، وسوف يدافعون عن مركزهم هذا بقوة ؛ ولذلك إذا وجدت أن المشتري قد رد على اقترباك منه بالابتعاد عنك ، فمن الأفضل العودة إلى مكانك واستمرار المفاوضات من مقعدك !



في الصورة تجد كئيتي إشارات قد نراهما في العلاقة بين البائع والمشتري . فالمشتري يستند بظهره إلى ظهر المقعد بعيدا عن البائع ، ويعمل تكويناً هرمياً بأصابعه . ونجد أن أزرار سترته معقودة مع وضع ساق على ساق ، بينما يهز قدمه مظهرًا ملله أو ضيقه بما يقال ويحدث . أما وجهه العابس فيشير إلى عدم استعداده لقبول ما يعرضه البائع . أما البائع فهو يميل بجسمه للأمام في وضع استعداد ، بينما تشير راحته المبسوطة والمتجهتان إلى أعلى ، والابتسامة الخفيفة التي على وجهه ، وفتح أزرار سترته ، إلى انفتاحه وصراحته ، ورغبته في جعل المشتري يشعر بالراحة . وقد وصل الآن إلى المرحلة الحرجة في تسويق بضاعته ، فإذا قال الكلمة الخطأ الآن ، فسوف يستجيب المشتري بعقد ذراعيه على صدره وإعادة وضع ساق على ساق بحيث تشير القدم العليا إلى أقرب باب .

أما إذا أفلح البائع في إثارة اهتمام المشتري ، فسوف يضع المشتري قدميه على الأرض ويقترب من البائع بالجلوس على حافة المقعد ، ويفك أزرار سترته ويتسمم دليل اقتراب الاتفاق .